

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Diskripsi Teori

1. Kajian Tentang Kepala Madrasah

Berikut adalah kajian tentang kepala madrasah yang terbagi menjadi beberapa sub materi antara lain:

a. Pengertian Strategi Kepala Madrasah

Strategi adalah pola atau perencanaan yang menggabungkan antara tujuan, kebijakan dan rangkaian kegiatan ke dalam kesatuan utuh untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹ Selain itu Mintzberg mengemukakan pengertian strategi menjadi lima bentuk yang dikenal 5 P yaitu perencanaan (*plan*), pola (*patern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*) dan permainan atau taktik (*play*). Berikut adalah penjelasan 5 P tersebut antara lain:²

1) Strategi adalah Perencanaan

Konsep strategi tidak lepas, dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan, untuk mencapai tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan. Hal ini disebabkan, karena strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya.

¹ Yuniar Avianti, *Kompetensi Kewirausahaan: Teori Pengukuhan dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hal 155.

² Dearlina Sinaga, *Kewirausahaan: Pedoman untuk Kalangan Praktisi dan Mahasiswa*, (Yogyakarta: Ekuilibria, 2016), hal 188.

2) Strategi adalah Pola

Menurut Mintzberg, strategi adalah pola yang selanjutnya disebut sebagai *intended strategy* dan disebut demikian, karena belum terlaksana dan berorientasi pada masa depan, tetapi disebut juga sebagai *realized strategy*, pada saat strategi telah dilakukan oleh perusahaan.

3) Strategi adalah Posisi

Definisi strategi ketiga menurut Mintzberg adalah strategi adalah posisi, yaitu memposisikan produk tertentu ke pasar tertentu. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg, cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik, di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan dan melihat ke luar, yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

4) Strategi adalah Perspektif

Definisi strategi yang keempat adalah perspektif. Jika dalam P kedua dan ketiga, cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam strategi perspektif, cenderung lebih melihat ke dalam, yaitu ke dalam organisasi dan ke atas, yaitu melihat visi utama dari perusahaan.

5) Strategi adalah Permainan

Strategi adalah suatu manuver tertentu, untuk memperdaya lawan ataupun pesaing. Suatu merek, misalnya meluncurkan merek kedua, agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena

merek-merek pesaing, akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi.³

Pada penjelasan mengenai strategi kepala madrasah, strategi yang dimaksud adalah pola atau perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah dengan mempertimbangkan kondisi baik dari segi kelemahan dan kelebihan yang dimiliki dimadrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Strategi dibuat untuk membantu dalam pelaksanaan program kerja kepala madrasah dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Karena langkah-langkah pelaksanaan telah dirinci sebelumnya pada saat perencanaan.

b. Kepemimpinan kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.⁴ Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁵ Menurut Rahman pada buku Sowiyah menjelaskan bahwa:⁶ “Kepala madrasah (sekolah) adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.

³ *Ibid...*, hal 189.

⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), hal 420.

⁵ *Ibid...*, hal 796.

⁶ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal 14.

Kepala madrasah (sekolah) merupakan pimpinan tunggal di madrasah (sekolah) yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di madrasah (sekolah), agar apa yang menjadi tujuan madrasah dapat tercapai.⁷ Menurut Erjati Abas kepala madrasah adalah:⁸ “Seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin madrasah yang ditunjuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu oleh yayasan atau lembaga pemerintah”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk mengelola dan memimpin suatu madrasah berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu oleh yayasan atau lembaga pemerintahan.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Sebagai pemimpin, ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah. Bahkan ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh gurunya, sehingga komunikasi dengan para guru dan karyawan sekolah akan membantu kinerjanya, terutama untuk

⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala...*, hal 54.

⁸ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2007), hal 53.

menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sekolah yang dipimpinnya.⁹ Menurut Uhar Suharsaputra (2013):¹⁰

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang dapat memberi makna dan kesatuan tujuan antara pemimpin, staf, siswa, orang tua siswa serta masyarakat secara keseluruhan. Kepemimpinan tidak hanya berbicara apa yang dilakukan pemimpin namun juga berkaitan dengan bagaimana pemimpin membuat nyaman orang dalam bekerja dan dalam organisasi itu sendiri.

c. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Menurut Syaiful Sagala dalam buku Erjati Abas karakteristik kepala madrasah yang efektif, yaitu:¹¹ “Manusiawi, Memandang jauh ke depan, Inspiratif (kaya akan gagasan), dan Percaya diri”.

Pendapat lain menyebutkan kepemimpinan efektif kepala madrasah harus memiliki persyaratan diantaranya:¹²

- 1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- 2) Berpegang pada tujuan yang ingin dicapai.
- 3) Bersemangat.
- 4) Cakap dalam memberi bimbingan.
- 5) Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- 6) Jujur.
- 7) Cerdas.
- 8) Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.

⁹ Herabuddin, *Administrasi dan supervisi pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hal 183.

¹⁰ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, hal 200.

¹¹ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan...*, hal 54.

¹² *Ibid...*, hal 55.

Kemudian karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin dari sudut pandang Islam adalah sebagai berikut:¹³

- 1) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan organisasi.
- 2) Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibandingkan orang lain.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 247.¹⁴

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۗ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ

أَعْقُقُ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَمَا يُؤْتِ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي

الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلِكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" "Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

- 3) Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 4.¹⁵

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ ۗ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ ۗ وَهُوَ

الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

¹³ *Ibid...*, hal 58-62.

¹⁴ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemah Al-Huda*, (Jakarta: Al Huda, 2005),

¹⁵ *Ibid...*, hal 256.

Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. Dan Dialah Tuhan Yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.

- 4) Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia atau orang lain.
- 5) Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Shaad ayat 26.¹⁶

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ

سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَظْلُمُونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

- 6) Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpatik kepadanya.
- 7) Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.
- 8) Bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.

¹⁶ *Ibid...*, hal 455.

9) Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah sehingga terbina sikap ikhlas di mana pun, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.

10) Bersedia mendengar nasihat dan tidak sombong.

Dari uraian pendapat di atas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin khususnya kepala madrasah harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Tidak hanya itu kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki sehingga tujuan serta cita-cita sekolah dapat tercapai dengan baik.

d. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Memahami tugas dan fungsi kepala sekolah menuntut kita untuk menurut perkembangan tugas dan fungsi kepala sekolah yang dikemukakan para pakar maupun Depdiknas. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa:¹⁷

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian, tugas dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai pendidik (*educator*), manajer administrator, dan supervisor (EMAS). Sementara itu, dalam perkembangannya tugas dan fungsi kepala sekolah

¹⁷ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan...*, hal 3.

semakin bertambah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Menurut Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* menyebutkan bahwa:¹⁸

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam rangka paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini, pekerjaan kepala sekolah tidak hanya sebagai EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figur dan mediator (EMASLIM-FM). Semua itu harus difahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi, dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait

¹⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal 98.

dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.¹⁹

Berdasarkan paparan di atas terdapat 9 tugas dan dan fungsi kepala sekolah, namun menurut Mulyasa tugas dan fungsi tersebut masih bisa berubah sesuai dengan kebutuhan sekolah. Walaupun terdapat banyak tugas dan fungsi kepala sekolah, tetapi penelitian ini menekankan kepada kepala sekolah dalam memberi motivasi kerja kepada guru agar guru lebih semangat dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Kemudian pendapat lain mengatakan bahwa seorang kepala madrasah mempunyai lima fungsi utama yaitu:²⁰

- 1) Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan peserta didik yang ada dilingkungan madrasah.
- 2) Bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru.
- 3) Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain.
- 4) Bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu.

¹⁹ *Ibid...*, hal 99.

²⁰ Makmur & Suparman, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, (Makasar: Aksara Timur, 2018), hal 50.

5) Bertanggung jawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara.

Dari paparan teori di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah memiliki tugas dan fungsi penting dalam pengelolaan suatu lembaga madrasah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai macam keahlian baik *softskill* maupun *hardskill*. Karena mengingat ia memiliki tanggung jawab besar terhadap segala kegiatan operasional yang ada disekolah khususnya dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

e. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktikkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktikkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya.²¹ Teori Path Goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori Path Goal membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

²¹ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala...*, hal 50.

1) Kepemimpinan Direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

2) Kepemimpinan supportif

Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3) Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berda padanya.

4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.²²

²² Sowiyah 51

f. Pendekatan Pemimpin Terhadap Bawahan

Dari berbagai kegiatan pemimpin dengan bermacam-macam gaya kepemimpinannya maka ada perlu beberapa pendekatan yang merupakan suatu pencegahan (prefentif), atau koreksi (korektif) untuk memebrikan jalan keluar jika terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan di antara bawahan dengan atasan atau atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan. Dalam hal ini pemimpin adalah seorang kepala sekloah yang memiliki wewenang juga merupakan pimpinan tertinggi dari suatu lembaga sekolah. Dan bawahan dalam hal ini adalah seorang guru atau tenaga pendidik.

Kemudian pendekatan-pendekatan pemimpin terhadap bawahannya meliputi:²³

1) Pendekatan Individual

Seorang pemimpin harus memainkan peranan mengenal karakter setiap karyawannya. Jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, maka pemimpin harus mengadakan pendekatan secara perorangan terhadap bawahan dengan cara mendatangi bawahan yang bersangkutan. Hal ini penting dilakukan untuk memberikan penjelasan, membimbing dan sekaligus memotivasi agar bawahan dapat mengerti tentang hal yang terjadi.

²³ Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal 11-12.

a) Pendekatan Kelompok

Pendekatan kelompok lebih rumit jika dibandingkan dengan pendekatan individu. Hal ini dilakukan untuk memberi informasi yang akan disampaikan oleh manajer atau pemimpin terhadap bawahan atau karyawan dan dapat disampaikan secara kolektif dalam satu tempat yang sama untuk mendapatkan kesepahaman tentang hal-hal yang terjadi di dalam suatu kelompok walaupun prosesnya menentukan waktu dan pemikiran yang cerdas dan cermat sehingga tidak ada satupun individu merasa dirugikan dalam pengambilan keputusan.

b) Pendekatan Kondisional

Pendekatan kondisional lebih dititik beratkan pada keberadaan bawahan dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi, memahami dan menghayati keberadaan, kehidupan ditempat kerja, baik dilingkungan rumah tangga ia hidup maupun dilingkungan masyarakat dimana ia bergaul.

Dengan mengenal kondisi dan keberadaan bawahan maka akan lebih mudah memberikan pembinaan, bimbingan dan motivasi akan tugas dan tanggung jawabnya. Hal-hal yang disampaikan oleh manajer atau pemimpin akan lebih mudah

diterima oleh bawahan tanpa mersa diawasi oleh seorang pemimpin.

c) Pendekatan Partisipasi Aktif

Di dalam pendekatan partisipasi aktif ini lebih diarahkan bagaimana seorang pemimpin atau manajer melibatkan bawahannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing diikuti rincian tugas. Artinya tidak semua pekerjaan harus diselesaikan oleh seorang pemimpin, sebaliknya pula tidak semua pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan melainkan pekerjaan tersebut dapat dikerjakan secara bersama-sama.

Disini diharapkan pemimpin lebih banyak membarikan contoh kepada bawahan, agar bawahan dapat menyadari betapa pentingnya kerjasama dalam suatu kegiatan, dengan tiga prinsip partisipasi: Bersama-sama merencanakan apa yang akan dikerjakan, Bersama-sama melaksanakan pekerjaan apa yang telah direncanakan, dan bersama-sama memetik hasil dari apa yang telah dikerjakan.

g. Tantangan Internal pada Organisasi

Berbagai tantangan internal atau organisasional yang timbul dalam perusahaan untuk mencapai tujuan, baik dalam bidang

pemasaran, produksi, keuangan, SDM dan bidang akuntansi. Adapun tantangan internal yang dihadapi adalah sebagai berikut:²⁴

1) Kerakter Organisasi

Setiap organisasi memiliki sifat yang unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan orang-orangnya, dengan tujuan-tujuannya, teknologinya, peraturan dan kebijakannya. Tantangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah menyesuaikan kegiatan SDM secara produktif dengan karakter organisasi.

2) Serikat Pekerja

Tantangan nyata yang dihadapi departemen SDM adalah dari pihak serikat pekerja yang ada dibentuk dalam organisasi. Setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditanda tangani manajemen dan serikat pekerja. Perjanjian itu akan membatasi kegiatan departemen SDM.

3) Sistem Informasi

Departemen SDM memerlukan sejumlah informasi yang terinci. Kemampuan untuk memperoleh informasi itu merupakan tantangan departemen SDM. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia dengan komputer, yang dapat merekam, menyimpan dan menyiapkan informasi tentang SDM sesuai kebutuhan perusahaan.

²⁴ I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hal 16.

4) Perbedaan Individu Karyawan dan Sistem Nilai

Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam perusahaan memiliki perbedaan dalam sikap, perasaan, pikiran, karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda itu harus diperhatikan oleh manajemen. Khususnya oleh departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Sistem nilai dan norma individu atau kelompok kerja sangat membantu pencapaian tujuan perusahaan, dan membantu departemen SDM memecahkan konflik nilai yang menyulitkan karyawan. Sistem nilai para karyawan tidak bisa diabaikan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan kebijakan SDM.

5) Produktivitas SDM

Dari sudut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) produktivitas adalah ukuran tingkat kemampuan karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerjanya dan partisipasinya dalam menghasilkan barang atau jasa. Penghargaan tersebut dilihat dari kualitas dan kuantitas output yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, dan memuaskan konsumen/karyawan. Oleh karena itu, karyawan secara individu berpengaruh besar terhadap produktivitas organisasi. Dari sudut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ada dua faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas yaitu:²⁵

²⁵ *Ibid...*, hal 17.

- a) Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan.
- b) Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja agar pekerja dapat bekerja dengan usaha yang maksimum.

Kemudian pada lembaga madrasah seorang pemimpin adalah kepala madrasah. Dimana ia harus mampu memahami setiap karakter dari tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah. Selain itu juga kepala madrasah harus memiliki harus memperkaya keilmuan baik secara teori maupun praktik agar dapat membantu memecahkan permasalahan apabila dihadapi dikemudian hari.

h. Hubungan Kepala Madrasah dengan Manajemen

Dalam kehidupan modern sekarang ini, pendidikan dihadapkan pada berbagai tantangan perubahan yang sangat cepat dan kadang-kadang kehadirannya sulit diprediksi. Setiap organisa dituntut memiliki kemampuan antisipatif dan adaptif terhadap berbagai kemungkinan konsekuensi dari adanya perubahan. Begitu pula dengan sekolah, sebagai institusi yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan akan dihadapkan pada berbagai perubahan. Ketidakmampuan sekolah dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi,

lambat laun akan dapat menimbulkan keterpurukan sekolah itu sendiri.²⁶

Pada organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.²⁷

Kemudian dalam menjalankan tugas-tugasnya kepala sekolah memerlukan sebuah ilmu manajemen agar dalam menjalankan tugas-tugas tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Manajemen adalah hal-hal yang berkenaan dengan kepemimpinan, hak mengatur atau kewenangan, pengaturan administrasi. Faktor manajemen ini sangat penting artinya bagi penyelenggara sebuah sekolah. Baik atau tidaknya penyelenggaraan sekolah serta hasil yang dicapai sangat erat sekali kaitannya dengan ketepatan program pelaksanaannya, penetapan bagian-bagian lembaga dan strukturnya, program kerja, rincian tugas, pendelegasian wewenang, tanggung jawab masing-masing bagian, sifat kepemimpinan, koordinasi dan kerja sama antar bagian dan antar tenaga pengelola, serta pembinaan dan pengawasannya.²⁸

²⁶ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hal 35-36.

²⁷ *Ibid...*, Hal 83.

²⁸ Misbah Ulmunir, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2017), hal 112.

Pendapat lain mengatakan bahwa Manajemen adalah proses interpersonal yang berulang dan tidak beraturan yang perencanaan dan pembuatan keputusan tidak memisahkan kegiatan manajerial tetapi lebih kepada proses sosial yang dibentuk oleh interaksi dengan yang lain.²⁹

Secara umum manajemen memiliki empat fungsi yang sering dikenal dengan istilah Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC). Fungsi-fungsi manajemen tersebut diantaranya sebagai berikut:³⁰

1) Perencanaan (*Planning*)

Setiap kegiatan organisasi pasti dimulai dengan fungsi perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi pertama manajemen karena sebelum semua fungsi manajemen lainnya dilaksanakan, fungsi perencanaan sudah harus dilaksanakan. Secara sederhana kata perencanaan dirumuskan sebagai penetapan tujuan serta tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Selain sebagai fungsi pertama manajemen, fungsi perencanaan bersifat sangat umum karena mencakup semua fungsi manajemen lainnya. Artinya, dalam perencanaan, pimpinan organisasi perlu merencanakan dan/atau mengatur secara matang tentang beberapa hal berikut:

²⁹ Hasan Hariri Dkk, *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*, (Yogyakarta: Expert, 2017), hal 125.

³⁰ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2015), hal 2-6.

- a) Tujuan yang akan dicapai (*targetting*).
- b) Siapa akan mengerjakan.
- c) Waktu dan cara melakukan suatu pekerjaan organisasi (*actuating*).
- d) Siapa mengatur siapa dan siapa bertanggung jawab kepada siapa (*leading dan staffing*).
- e) Besaran anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan organisasi (*budgetting*).
- f) Cara dan besaran biaya yang akan dikeluarkan untuk membayar gaji pegawai (*remunerating*).
- g) Jenis promosi yang akan diberikan kepada pegawai yang berprestasi (*promoting*).
- h) Sistem kontrol dan evaluasi yang digunakan untuk mengendalikan pergerakan organisasi (*controlling dan evaluating*).

Proses perencanaan selalu melibatkan berbagai aspek yang mengitarinya. Perencanaan yang baik pasti memperhitungkan aspek internal dan eksternal, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Mengingat bahwa setiap tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan itu harus disesuaikan dengan garis kebijakan, program kerja, prosedur kerja dan anggaran organisasi, maka pihak manajemen organisasi harus memasukkan unsur-unsur tersebut ke dalam perencanaannya.

Artinya, pihak manajemen harus menetapkan berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaan yang harus dipedomani dan atau dijadikan acuan dalam melakukan kegiatan serta menetapkan jumlah biaya yang diperlukan selama kegiatan berlangsung dan jumlah pemasukan uang yang dapat diharapkan dari rangkaian kegiatan yang akan dilakukan. Manfaat yang dapat diperoleh dalam suatu perencanaan yaitu:

- a) Sebagai penerjemah kebijakan yang bersifat makro.
- b) Peramalan atas masa depan yang penuh dengan ketidakpastian.
- c) Sebagai alat pemersatu arah pelaksanaan operasional dari berbagai tingkatan dan divisi organisasi.
- d) Sebagai alat melakukan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.
- e) Untuk menjamin kepastian tujuan, walaupun selalu terbuka kemungkinan untuk berubah dalam keadaan yang darurat.
- f) Sebagai pedoman pelaksanaan dan indikator keberhasilan dalam pengawasan dan evaluasi.
- g) Untuk mengetahui siapa bertanggung jawab atas tugas apa dan kepada siapa per-tanggungjawaban atas pelaksanaan tugas tersebut diberikan.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Proses manajemen suatu organisasi dilaksanakan oleh banyak orang. Salah satu prinsip utama pengorganisasian (organizing) adalah terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi. Secara sederhana kata organizing diartikan sebagai penetapan:

- a) Susunan organisasi
- b) Tugas dan fungsi dari setiap bagian yang ada di dalam organisasi
- c) Kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing bagian yang ada di dalam organisasi tersebut.

Selain itu, kata organizing dapat juga diartikan sebagai rangkaian kegiatan manajemen untuk mengelompokkan orang-orang ke dalam tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing demi terciptanya kegiatan dan atau tindakan yang berdaya dan berhasil guna, untuk mencapai tujuan organisasi. Esensi dari fungsi organizing adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3) Pelaksanaan (Actuating)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi ketiga dari manajemen. Seperti perencanaan, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang bersifat sangat umum karena mencakup fungsi

manajemen lainnya, seperti penganggaran (*budgetting*), personalia (*staffing*), kepemimpinan (*leading*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*orienting*), koordinasi (*coordinating*), pemotivasian (*motivating*), dan pengawasan (*controlling*).

Secara sederhana, pelaksanaan dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan, pengerahan, dan pengarahan semua sumber daya organisasi. Dengan perkataan lain, pelaksanaan merujuk kepada upaya manajemen untuk memberdayakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Kegiatan pengawasan dilaksanakan dengan tujuan:

- a) Perilaku personalia organisasi mengarah kepada tujuan organisasi dan bukan semata-mata kepada tujuan dan kepentingan individual anggota organisasi.
- b) Agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara perencanaan dan pelaksanaan.

Melalui sistem pengendalian yang efektif roda pergerakan organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat terlaksana dengan lebih baik. Beberapa prinsip pengawasan sebagai berikut:

- a) Tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
- b) Pengawasan menjadi umpan balik untuk melakukan berbagai perbaikan atau revisi dalam rangka mencapai tujuan.
- c) Fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi dan lingkungan.
- d) Cocok dengan organisasi yang memiliki sistem terbuka.
- e) Merupakan kontrol diri sendiri.
- f) Bersifat langsung, yaitu pelaksanaan kontrol di tempat kerja.
- g) Memperhatikan hakikat manusia.

2. Kajian Tentang Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Oleh karena itu faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila dia menginginkan atau

membutuhkan sesuatu, maka dia akan terdorong untuk melakukan perbuatan tertentu untuk memperoleh apa yang diinginkan atau apa yang dibutuhkannya itu.³¹

Menurut Ngalim Purwanto dalam buku Binti Maunah mengemukakan bahwa:³²

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pernyataan-pernyataan, ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.

Menurut Arifin ada tiga gejala menarik yang perlu diamati pada perilaku manusia yang beraktivitas pada suatu organisasi dimana:

- 1) Ada manusia yang tidak atau kurang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya
- 2) Adapula yang memiliki potensi kemampuan tetapi tidak mau melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 3) Serta ada pula yang mampu memanfaatkan potensi dengan secara baik sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik pula.

Dari ketiga jenis perilaku tersebut sangat ditentukan oleh faktor motivasi yang mempengaruhi dirinya dalam bersikap dan terjadinya perubahan-perubahan perilaku dari manusia tersebut, dengan demikian apabila motivasi dapat ditumbuh kembangkan secara tepat, maka sudah dapat dipastikan bahwa manusia akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin sesuai potensi yang dimilikinya dalam melaksanakan tugasnya. Karena ia meyakini bahwa kesuksesan

³¹ *Ibid...*, hal 27-28.

³² Binti Maunah, *Psikologi Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), hal 99.

organisasi dari anggota organisasi sekaligus dapat mewujudkan prestasi kerja kinerja yang baik dari organisasi tersebut.³³

Namun perlu diingat bahwa tumbuh dan berkembangnya motivasi, terkait dengan kemampuan dari unsur pimpinan atau manajemen suatu organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada dibawahnya. Pimpinan yang berhasil adalah pimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan semangat dan motivasi kerja dalam organisasi yang pada gilirannya berhasil mencapai produktivitas yang optimal.³⁴

Menurut Saefullah dalam bukunya manajemen pendidikan islam menyebutkan bahwa:

Motivasi kerja adalah motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang ikut menentukan prestasi kerjanya.³⁵

Berkaitan dengan pemberian motivasi bagi guru dapat dilihat kembali dalam Undang-Undang Guru dan dosen bagian keenam mengenai penghargaan pada Pasal 36 yang dikutip pada buku Herrabudin menyebutkan sebagai berikut:³⁶

- 1) Guru yang berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan atau bertugas di daerah khusus berhak memperoleh penghargaan.
- 2) Guru yang gugur dalam melaksanakan tugas di daerah khusus memperoleh penghargaan dari Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan atau masyarakat.

³³ *Ibid*

³⁴ *Ibid...*, hal 29.

³⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, hal 255.

³⁶ Herabuddin, *Administrasi dan supervisi pendidikan...*, hal 267.

Dalam pasal 37 dijelaskan pula sebagai berikut:³⁷

- 1) Penghargaan dapat diberikan oleh pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan atau satuan pendidikan.
- 2) Penghargaan dapat diberikan oleh tingkat sekolah, tingkat desa/kelurahan, tingkat kecamatan, tingkat kabupaten/kota, tingkat provinsi, tingkat nasional, dan atau tingkat internasional.
- 3) Penghargaan kepada guru dapat diberikan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, finansial, piagam, dan atau bentuk penghargaan lain.
- 4) Penghargaan kepada guru dilaksanakan dalam rangka memperingati hari ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia, hari ulang tahun provinsi, hari ulang tahun kabupaten atau kota, hari ulang tahun satuan pendidikan, hari pendidikan nasional, hari guru nasional, dan atau hari besar lain.

b. Peran Motivasi Terhadap Organisasi

Motivasi adalah pendorong suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.³⁸ Sedangkan fungsi motivasi antara lain:³⁹

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.

³⁷ *Ibid...*, hal 268.

³⁸ Binti Maunah, *Psikologi Pendidikan...*, hal 111.

³⁹ *Ibid...*, hal 112.

- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan.

Kemudian Motivasi juga memiliki arti penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, diantara sebagai berikut:⁴⁰

- 1) Tingkat Kinerja yang Tinggi

Tugas dari setiap manajer untuk memastikan bahwa karyawan memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Karyawan yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

- 2) Keinginan Keluar dan Ketidakhadiran Karyawan yang Rendah

Keinginan keluar karyawan dari perusahaan dan ketidakhadiran karyawan (absensi) disebabkan oleh tingkat motivasi yang rendah pada bagian manajer. Ketidakpuasan yang dialami karyawan akan membuat karyawan tidak menikmati pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi menyebabkan tingkat produktivitas rendah dalam jadwal-jadwal produksi.

⁴⁰ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2016), hal 132-133.

3) Penerimaan Perubahan Organisasi

Manajemen perusahaan harus membaca dengan cepat lingkungan internal dan eksternal, karena adalah perubahan sosial dan evolusi teknologi pada tingkatan motivasi karyawan. Perubahan sosial membangkitkan aspirasi-aspirasi karyawan dan menempatkan permintaan tambahan pada organisasi yang harus dipertimbangkan secara positif sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Manajemen harus menjelaskan perubahan yang terjadi di dalam organisasi kepada karyawan sehingga tidak ada perlawanan terhadap perubahan dan pertumbuhan organisasi dapat dicapai.

4) Gambaran Organisasi

Karyawan adalah cerminan organisasi. Para manajer harus menempatkan standar kinerja yang tinggi yang dipasangkan dengan imbalan-imbalan moneter dan non moneter. Gambaran organisasi yang tinggi akan memberikan kontribusi terhadap gambaran merek dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Motivasi sering dirumuskan orang sebagai kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dorongan-dorongan dan bisikan-bisikan hati (impulses) dalam diri individu. Guru sebagai individu akan bekerja dengan baik kalau mereka mendapat motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Para pegawai beberapa jam dapat mempertahankan tugas mereka (tanpa diberi dorongan) dengan

pekerjaan diperkirakan 20% sampai 30% dari kemampuan mereka. Studinya ini juga menunjukkan bahwa para pegawai akan bekerja mendekati 80% sampai 90% dari kemampuan mereka, jika memperoleh motivasi yang tinggi. Jadi jika motivasi rendah, kemampuan pegawai akan meluncur turun seakan-akan kemampuannya rendah. Itulah sebabnya mengapa memberikan motivasi ini merupakan fungsi manajemen yang ekstrim penting.⁴¹

Dari beberapa paparan di atas dapat diketahui bahwa motivasi memiliki peran penting terhadap tindakan seseorang khususnya seorang guru atau tenaga pendidik dalam bekerja yaitu baik dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan kegiatan administrasi lainnya.

c. Prinsip-Prinsip dalam Memotivasi

prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan diantaranya sebagai berikut:⁴²

1) Prinsip partisipasi

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

⁴¹ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktek)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal 186-187.

⁴² Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen...*, hal 140-141.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan/bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan/bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri. pemimpin perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya pada diri sendiri dan organisasi

tempat karyawan bekerja. Semua organisasi dibangun di atas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

d. Teori Motivasi

Seorang kepala sekolah perlu mengetahui teori-teori motivasi agar dapat mempertimbangkan bentuk motivasi apa yang akan diberikan pada guru, mengingat para guru memiliki latar belakang dan karakter yang berbeda-beda.

Menurut Campbell yang dikutip dalam buku Arifin menjelaskan bahwa teori motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori diantaranya:⁴³

1) Teori kebutuhan Kepuasan

Dasar teori kepuasan (*content theories*) adalah faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitas, bisa dikatakan mengacu kepada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standart kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan seseorang maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang dapat menguatkan (*energizer*), mengarahkan

⁴³ Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja...*, hal 33-44.

(*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku seseorang. Kategori kedua, yakni: teori proses (*process theories*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku seseorang dapat dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua teori motivasi ini mempunyai pengaruh penting bagi pimpinan organisasi yang pekerjaannya sangat berhubungan dengan proses motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Teori kepuasan ini yang sangat dikenal antara lain:⁴⁴

a) Teori Hirarki Kebutuhan

Teori mendasar Maslow adalah bahwa keputusan itu tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan. Tingkat kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan ini diartikan sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisiologis, akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit.
- (2) Kebutuhan akan keamanan (*Safety and security*), kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.

⁴⁴ *Ibid...*, hal 44.

- (3) Kebutuhan rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta, kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi sesama manusia.
- (4) Kebutuhan penghargaan (*esteems*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain.
- (5) Kebutuhan akan realisasi diri (*self-actualization*), kebutuhan ini akan memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan dan potensi diri.

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum merealisasikan diri. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya dan jika memutuskan bahwa upahnya yang diterima dari organisasi sudah cukup tinggi maka uang tersebut tidak mempunyai daya motivasi lagi.

b) Teori Dua-Faktor Dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi kerja yang membuat orang merasa tidak puas dan

faktor-faktor yang membuat orang-orang puas atau sering disebut faktor-faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor-faktor yang memotivasi orang atau ekstrinsik dan instrinsik tergantung oleh orang yang membahas teori ini. Penelitian orisinal yang menguji teori ini melibatkan sekelompok orang yang terdiri dari 200 orang akuntan dan ahli mesin. Herzberg menggunakan metode wawancara dan menemukan dua pilihan yaitu puas dan tidak puas.

Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada. Sebaliknya jika kondisi ini ada maka hal itu tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi ini merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau juga disebut atau disebut juga faktor-faktor kesehatan, karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yakni tingkat tidak adanya ketidakpuasan atau terdapat kepuasan kerja.

Kedua, serangkaian kondisi instrinsik, yaitu kepuasan pekerjaan, yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka

kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidak puasan yang berlebihan.

c) Teori Kebutuhan Belajar Dari McClelland

McClelland mengemukakan bahwa teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar (*learning concept*). McClelland berpendapat bahwa banyak kebutuhan di peroleh dari kebudayaan. Ada tiga dari kebutuhan ini adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya.

2) Teori Proses Motivasi

Teori motivasi mengemukakan bahwa setiap pekerja pada dasarnya selalu mau bekerja giat sesuai dengan harapan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja yang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan, maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya karena mereka merasa puas begitu pula sebaliknya. Ada tiga macam teori motivasi yang terkenal yaitu:

a) Teori Harapan

Teori ini berdasarkan tiga komponen diantaranya: (1) harapan adalah kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku, (2) nilai merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu misalnya, nilai positif pada peristiwa dipilih, nilai negatif apabila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih secara acuh tak acuh meskipun mendapat penilaian nol, dan (3) peraturan yaitu besarnya probabilitas jika pekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan tertentu yang diharapkannya.

b) Teori Keadilan

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa seorang individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Dalam teori keadilan empat hal penting yang harus dipahami yaitu (1) orang yang merasakan akan diperlakukan adil atau tidak adil, (2) perbandingan dengan orang lain, (3) masukan, karakteristik individual yang bawah serta oleh seorang ke dalam pekerjaannya yang dicari, seperti pendidikan, keterampilan, dan pengalaman belajar atau alami seperti umur, jenis kelamin, dan suku, (4) perolehan, apa yang diterima oleh seseorang dari pekerjaannya, misalnya seperti:

kompensasi karya, penghargaan dan tunjangan-tunjangan serta penerimaan lainnya.

c) Teori Pengakuan

Teori pengakuan atau sering juga disebut teori penguatan (*reinforcement theory*) yang dapat digunakan untuk menjelaskan, menganalisa, dan melaksanakan program motivasi dan kepuasan kerja dalam organisasi. Prinsip ini menguraikan hubungan antara perilaku dan berbagai macam kejadian dalam lingkungan dan hubungan sebab akibat dari perilaku penguatan positif (*positive reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku yang cenderung lebih baik, hal ini terjadi jika penguatan positif diterapkan secara bersyarat.

Sedang pengakuan atau penguatan negatif (*negative reinforcement*) juga bertambahnya frekuensi perilaku, hal ini terjadi apabila pengaruh negatif dihilangkan secara bersyarat. Jadi prinsip penguatan atau pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila di ikuti oleh suatu stimulus yang memenuhi syarat.

e. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya terdapat tiga faktor diantaranya sebagai berikut:⁴⁵

1) Kualitas dan kemampuan karyawan

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, mental kerja, dan kondisi fisik karyawan.

2) Sarana pendukung

Yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, dan teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

3) Supra sarana

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan berhubungan industrial manajemen.

Kemudian menurut pendapat lain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:⁴⁶

1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)

2) Pendidikan

3) Keterampilan

4) Manajemen kepemimpinan

⁴⁵ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Expert, 2017), hal 154.

⁴⁶ *Ibid...*, hal 155.

- 5) Tingkat penghasilan
- 6) Gaji dan kesehatan
- 7) Jaminan sosial
- 8) Iklim kerja
- 9) Sarana dan prasarana
- 10) Teknologi
- 11) Kesempatan berprestasi.

Lalu berdasarkan tentang permasalahan kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhinya terbagi menjadi dua yaitu:⁴⁷

- 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengajarkan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu untuk ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

⁴⁷ *Ibid...*, hal 156.

3. Kajian Tentang Guru

a. Pengertian Guru

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁴⁸

Guru adalah orang yang bertugas membantu murid untuk mendapatkan pengetahuan sehingga ia dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya.⁴⁹ Menurut I Nengah Marta guru adalah:⁵⁰

Bagian integral dari sistem pendidikan secara menyeluruh. Agar sekolah sebagai organisasi pendidikan mampu menghadapi perubahan mampu menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang menjadi ciri kehidupan modern, maka guru (sebagai bagian integral sistem pendidikan) perlu meningkatkan kemampuan diri secara terus menerus.

Menurut UU No 14 tahun 2004 tentang guru dan dosen pasal 1 ayat 2 guru adalah:⁵¹

Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi, peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Pendapat lain mengatakan bahwa guru adalah jabatan profesional dan bukan hanya sekedar sebagai pahlawan tanpa tanda jasa, yang tidak memperdulikan aspek ekonomis dari profesinya itu.

⁴⁸ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, hal 41.

⁴⁹ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), hal 123.

⁵⁰ I Nengah Marta, *Pengantar Pendidikan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hal 86-87.

⁵¹ Undang-undang No 14 Tahun 2004 tentang Guru Dan Dosen, hal 3.

Guru perlu dibekali dengan sekelompok kompetensi yang relevan dengan kemajuan ilmu pengetahuan serta era informasi dalam mengantar peserta didik mengenal, mencari dan mencernakan informasi-informasi yang diperoleh sendiri.⁵²

b. Peran Guru Sebagai Pendidik

Peran guru secara umum dalam kehidupan masyarakat modern terdiri dari tiga peran utama yang saling berkaitan, yaitu sebagai:⁵³

- 1) Fasilitator belajar (memfasilitasi kegiatan belajar siswa sesuai dengan kebutuhan mereka).
- 2) Pemimpin yang profesional (bekerja secara profesional di sekolah maupun masyarakat).
- 3) Agen pengembangan sosial kemasyarakatan (agen perubahan sosial, di lingkungan sekolah dan masyarakat).

Untuk menjalankan peranannya, guru harus berusaha memahami tuntutan standar profesi yang ada diantaranya: mencapai kualifikasi dan kompetensi yang disyaratkan, membangun hubungan sejawat yang baik dan luas. Mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi, dan mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreatifitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir.⁵⁴

⁵² Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala...*, hal 67.

⁵³ Nanang purwanto, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta, : Graha Ilmu, 2014), hal

⁵⁴ *Ibid...*, hal 173.

c. Karakteristik Kinerja Guru

Karakteristik-karakteristik kinerja guru diantaranya dapat dijabarkan sebagai berikut:⁵⁵

- 1) Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya.
- 2) Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
- 3) Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik.
- 4) Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah di madrasah
- 5) Guru selalu memelihara hubungan dengan orangtua peserta didik.
- 6) Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat.
- 7) Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran dan kegiatan penelitian.
- 8) Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru.
- 9) Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.

Prestasi kerja dan hasil pendidikan yang baik tidak dapat diraih dengan mudah, hanya melalui usaha dan kerja keras. Tetapi juga dibaringi dengan idealisme dan optimisme yang tinggi. Bersungguh-

⁵⁵ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan...*, hal 3.

sebenarnya dalam bekerja juga dijelaskan Allah SWT dalam surat Al-Insyirah ayat 7-8 sebagai berikut:⁵⁶

﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ﴿٨﴾

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Kemudian untuk meningkatkan motivasi kerja guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, kerja sama antara kepala madrasah dan guru sangat penting untuk dilakukan. Karena keduanya merupakan dua komponen penting untuk terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Kepala madrasah harus bisa menjadi figur yang mampu menjalankan tugas-tugasnya seorang pemimpin. Dan guru harus mampu menjalankan kebijakan yang telah diputuskan secara demokratis oleh kepala madrasah.

d. Kendala Pengembangan Kualitas Guru

Beberapa kendala dalam tatanan praktis pengembangan kualitas guru diantaranya sebagai berikut:⁵⁷

- 1) Pengembangan kualitas guru merupakan investasi yang hasilnya tidak bersifat instan atau merupakan investasi jangka panjang (*long-term investment*). Sementara dalam tatanan praktis

⁵⁶ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan...*, hal 3-4.

⁵⁷ David Wijaya, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Media Pengetahuan, 2017), hal 2.

pendidikan, masyarakat cenderung menginginkan perubahan serta pengembangan yang bersifat riil dan konkret.

- 2) Pengembangan kualitas guru mengarah pada peningkatan *soft skill* tidak berwujud secara fisik. Jadi, perubahan sebagai dampak dari investasi ini akan dapat diketahui tingkat keberhasilannya dalam waktu yang relatif lama.
- 3) Pengembangan kualitas guru juga menuntut perencanaan dan pelaksanaan program yang berkesinambungan. Program yang berkesinambungan juga didasarkan pada pemikiran mengenai perlunya melakukan *refreshing* kemampuan yang telah dikuasai sebelumnya. Tanpa pengembangan yang berkesinambungan, kompetensi guru akan semakin memudar seiring berjalannya waktu.
- 4) Rawan terjadinya pembajakan guru dan tenaga kependidikan yang telah dilakukan *upgrade* oleh institusi dengan berbagai motivasi.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil kajian penulis, penelitian semacam yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, di antaranya:

1. Solikin, tesis pada tahun 2016 yang berjudul *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Studi Kasus di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015*. Tesis ini berisi tentang Peran kepemimpinan Kepala Sekolah

dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan humanistik dan pendekatan profesional. Pendekatan humanistik lebih ke teknis langsung keguru. Sedangkan secara Profesional lebih ke teknis pekerjaan.⁵⁸

2. Asih Rahayu, skripsi pada tahun 2014 yang berjudul *Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Pengoptimalan Kinerja Guru Dan Karyawan Di Smk Yayasan Pendidikan Ekonomi (YPE) Cilacap*. Skripsi ini berisi tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan dengan program kerja: a) Menfokuskan pada pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar disekolah, b) Mengembangkan kreativitas guru dalam mengajar dengan membuat rencana program tahunan, semester dan rencana program pembelajaran dan mengikuti kurikulum yang ada yaitu kurikulum 2013, c) Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasana d) Menegakan disiplin dilingkungan sekolah dengan memberikan contoh hadir tepat waktu pada jam kerja.⁵⁹
3. Syukri, tesis mahasiswa pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar tahun 2012 yang berjudul *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah*. Tesis ini berisi tentang Peranan

⁵⁸ Solikin (13159), *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah (Studi Kasus Di Mi Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015)*, <http://eprint.stainkudus.ac.id> online diakses pada hari Jum'at 31/05/2019 pukul 12.45 WIB.

⁵⁹ Asih Rahayu (11402242010), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Dalam Pengoptimalan Kinerja Guru Dan Karyawan Di Smk Yayasan Pendidikan Ekonomi (Ype) Cilacap*, <http://eprint.uny.ac.id> online diakses pada hari Jum'at 24/04/2019 pukul 19.26 WIB.

kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli, berdasarkan hasil penelitian di lokasi menunjukkan bahwa peranan kepala ssekolah telah melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja guru dan dengan melakukan pendekatan normatif yang dapat membujuk atau memberikan motivasi guru untuk selalu bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing, dengan keahlian dalam bidang studi yang diajarkannya.⁶⁰

No	Nama Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Solikin, <i>Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus Di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati Tahun Pelajaran 2014/2015)</i>	Peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MI Roudlotusysyubban Tawangrejo dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan humanistik dan pendekatan profesional. Pendekatan humanistik lebih ke teknis langsung keguru. Sedangkan secara Profesional lebih ke tehnik pekerjaan.	Fokus penelitian pada tugas kepala sekolah sebagai motivator	Perbedaan dengan penelitian sekarang adalah ruang lingkup peran kepala sekolah. penelitian terdahulu menggunakan peran kepala madrasah sebagai seorang supervisor dan motivator untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu <i>Planning, Organizing, Actuating,</i> dan <i>Controlling</i> untuk memebantu dalam meningkatkan motivasi kerja.
2	Asih Rahayu, <i>Peran</i>	Sebagai seorang	Fokus penelitian	Perbedaan dengan

⁶⁰ Syukri (80100209166), *Peranan Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah*, <http://repositori.uin-alaudin.ac.id>. online diakses pada hari Jum'at 24/04/2019 pukul 19.26 WIB.

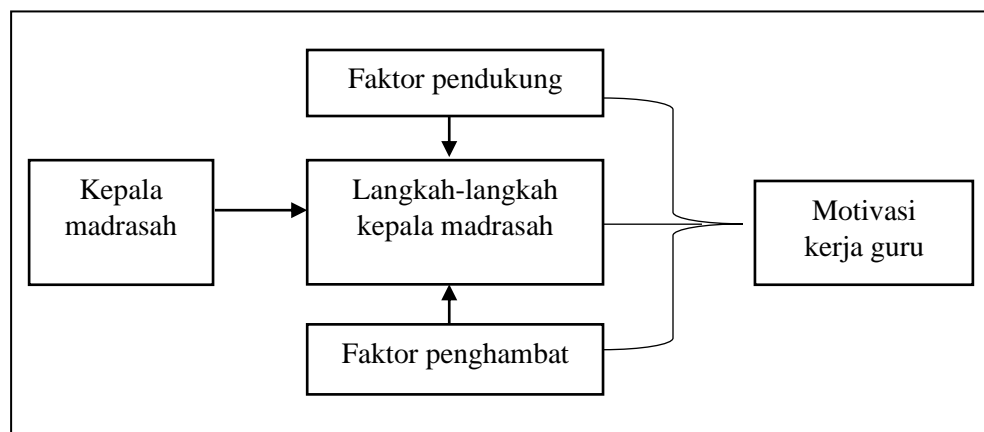
	<p><i>Kepala Sekolah Sebagai Motivator dalam Pengoptimalan Kinerja Guru Dan Karyawan di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi (YPE) Cilacap</i></p>	<p>motivator kepala sekolah melakukan perannya dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan dengan program kerja: a) menfokuskan pada pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar disekolah, b) Mengembangkan kreativitas guru dalam mengajar dengan membuat rencana program tahunan, semester dan rencana program pembelajaran dan mengikuti kurikulum yang ada yaitu kurikulum 2013, c) Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasana d) Menegakan disiplin dilingkungan sekolah dengan memberikan contoh hadir tepat waktu pada jam kerja.</p>	<p>pada tugas kepala sekolah sebagai motivator</p>	<p>penelitian sekarang adalah objek penelitian. Penelitian terdahulu yang menjadi objek penelitian adalah guru dan karyawan. Sedangkan penelitian sekarang adalah hanya guru saja atau tenaga pendidik.</p>
3.	<p><i>Syukri, Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah</i></p>	<p>Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli, berdasarkan hasil penelitian di lokasi menunjukkan bahwa peranan kepala sekolah telah melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja guru, dengan melakukan pendekatan normatif, yang dapat membujuk atau memberikan motivasi guru untuk selalu bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing, dengan</p>	<p>Fokus penelitian yang membahas tentang langkah-langkah kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan faktor pendukung serta penghambat yang dihadapi.</p>	<p>Perbedaan dengan penelitian sekarang adalah pada lokasi penelitian atau studi kasus. Penelitian terdahulu pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli sedangkan penelitian sekarang pada MTs Darul Hikmah Tawangsari Tulungagung.</p>

		keahlian dalam bidang studi yang diajarkannya.		
--	--	--	--	--

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

C. Paradigma Penelitian

Melihat uraian di atas dalam mewujudkan motivasi kerja guru tidak terlepas dari peran kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi dilembaga madrasah. Lalu setiap kepala madrasah tentunya memiliki cara-cara tersendiri untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Dan cara tersebut tertuang dalam strategi kepala sekolah diantara yaitu langkah-langkah yang disusun oleh kepala sekolah berdasarkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi serta faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi. Dalam paradigma penelitian strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja, adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1: paradigma strategi kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru